onoraria, che contiene anche principi volti a disciplinare la fase transitoria, a beneficio dei magistrati onorari già in servizio.

Il completamento della riforma organica della magistratura onoraria, il cui avvio è graduale allo scopo di assicurare un congruo periodo di tempo destinato alla progressiva conformazione delle attività dei giudici onorari ai canoni della riforma, si fonda sull'obiettivo prioritario di conciliare le particolarità del servizio onorario con le tutele assicurate dalla normativa nazionale europea. La riforma si pone in una prospettiva di funzionalità degli uffici, ed ha raccolto le sollecitazioni contenute nei pareri delle Commissioni parlamentari competenti e del Consiglio superiore della Magistratura, al fine di permettere agli uffici una graduale modifica dei modelli organizzativi di utilizzo della magistratura onoraria, valorizzando nel contempo le professionalità acquisite.

Il decreto legislativo 13 luglio 2017, n. 116, di attuazione della legge delega 28 aprile 2016, n, 57 di riforma organica della magistratura onoraria, contiene tutte le disposizioni relative ai requisiti per il conferimento dell'incarico di magistrato onorario, nonché le norme che disciplinano l'ammissione al tirocinio, il conferimento dell'incarico e lo svolgimento delle relative funzioni, sia penali che civili, i doveri del magistrato onorario ed i casi di astensione e ricusazione, la durata dell'ufficio e la possibilità di conferma per un secondo quadriennio, le ipotesi di decadenza e revoca nonché la disciplina della formazione ed il trattamento economico, ivi comprese le tutele per gravidanza, malattia e infortunio.

Si è disciplinata l'organizzazione dell'ufficio di collaborazione del procuratore della Repubblica, le attività delegabili ai vice procuratori onorari, nonché le funzioni ed i compiti dei vice procuratori onorari, prevedendo un sistema razionale ed organico, in cui il Procuratore della Repubblica distribuisce il lavoro mediante ricorso a procedure automatiche e vigila sulla loro attività, anche avvalendosi dell'ausilio di uno o più magistrati professionali.

È stato tempestivamente predisposto il decreto ministeriale di determinazione della dotazione organica dei giudici onorari di pace e dei vice procuratori onorari che è stato trasmesso al Consiglio superiore della Magistratura per l'espressione del parere prescritto dall'articolo 3 del decreto legislativo n. 116 del 2017.

Come le piante organiche dei magistrati professionali, anche quelle dei giudici onorari sono caratterizzate da un costante monitoraggio delle esigenze degli uffici giudiziari per i successivi adattamenti.

A tal proposito, l'ampliamento della competenza del giudice di pace in materia civile entrerà in vigore fra qualche anno, allo scopo di consentire l'individuazione delle effettive esigenze degli uffici giudiziari e determinare in modo adeguato le piante organiche dell'ufficio del giudice di pace.

I giudici onorari di pace potranno essere destinati, alle condizioni di legge, a comporre i collegi civili e penali, a trattare gli affari delegati dal giudice professionale ed assegnati all'ufficio per il processo presso il circondario nel cui territorio ha sede l'ufficio del giudice di pace al quale sono addetti (nel corso dei primi due anni di attività i giudici onorari devono essere assegnati all'Ufficio per il processo).

Nell'ambito dell'ufficio per il processo, il giudice onorario di pace coadiuva il giudice professionale a supporto del quale la struttura organizzativa è assegnata, e compie gli atti preparatori utili per l'esercizio della funzione giurisdizionale del giudice professionale, sotto la direzione di quest'ultimo.

Nell'ottica del pieno recupero di efficienza del sistema giudiziario, la riforma organica della magistratura onoraria costituisce, quindi, un ulteriore passo in avanti nella valorizzazione dell'Ufficio per il processo che appare essenziale per rendere il servizio giustizia più efficace ed efficiente, come dimostrato dalle esperienze di importanti uffici giudiziari, consentendo al giudice di avvalersi di un vero e proprio staff per la gestione delle controversie con la partecipazione diretta della magistratura onoraria, del personale di cancelleria e di coloro che svolgono il tirocinio formativo presso gli uffici giudiziari.

E' stato realizzato, quindi, un programma di interventi, organizzativi e normativi, per fornire ai Tribunali ed alle Corti di appello la cornice normativa, le prime risorse finanziarie e gli strumenti informatici per avviare l'organizzazione di strutture di staff in grado di affiancare il giudice nelle attività di ufficio. I singoli uffici giudiziari, nell'ambito della loro autonomia, potranno dare completa attuazione all'avvio di strutture di supporto e assistenza all'attività giurisdizionale dei magistrati.

Le risorse finanziarie finora stanziate comprendono:

8.000.000,00 di euro per borse di studio ai tirocinanti laureati per il 2015 ed altrettanti per il 2016, con una prenotazione di spesa di 10.000.000,00 euro per il 2017 che sarà materialmente erogata nel 2018;

7.813.000,00 euro per stage di perfezionamento in cancelleria nel 2016, 5.807.809,00 euro per il 2017 ed uguale somma prevista per il 2018:

1.000.000,00 di euro circa per l'acquisto di PC, per la gestione amministrativa dei tirocinanti e per il consolidamento dei sistemi informatici nel 2016;

800.000,00 di euro previsti per il 2015, per ulteriore sviluppo della Consolle dell'assistente e per implementare la banca dati della giurisprudenza di merito.

L'ufficio per il processo offre inoltre a giovani laureati un'ulteriore opportunità formativa per acquisire strumenti di concretezza operativa a completamento della formazione universitaria. Formazione che consentirà maggiore consapevolezza e dinamismo culturale sull'innovazione tecnologica ed organizzativa nelle future funzioni di magistrati, avvocati o altri operatori del diritto.

Sino ad oggi, negli uffici giudiziari, ai fini delle sperimentazioni dell'ufficio per il processo è stato coinvolto un consistente numero di tirocinanti laureati: da un recente censimento della Direzione generale dei magistrati, risulta che: nel corso del 2015 sono state erogate n. 1457 borse di studio nel primo semestre e n. 1.832 nel secondo semestre a giovani laureati che hanno svolto tirocini negli uffici giudiziari; nel corso del 2016 sono state erogate n. 2.409 borse di studio; per il 2017 si può stimare che l'impegno di spesa di dieci milioni di euro permetterà di erogare almeno 1.900 borse di studio circa.

Nel prossimo futuro, l'obiettivo dell'Amministrazione dovrà essere quello di verificare quale tipologia di attività svolge il personale di cancelleria, i tirocinanti ed i magistrati onorari impegnati negli uffici per il processo: quali tra le strutture già funzionanti negli uffici giudiziari risultino maggiormente efficienti e idonee agli scopi per i quali sono costituite, e come si dispiega l'apporto fornito dai magistrati onorari, anche allo scopo di ottenere dati ed informazioni necessarie per predisporre le piante organiche della magistratura onoraria, nelle quali deve essere stabilito il numero dei giudici onorari di pace addetti all'ufficio per il processo di ciascun Tribunale.

2.2 Il personale dell'amministrazione giudiziaria

Il principio di fondo che ha ispirato il rinnovamento delle politiche del personale dell'amministrazione giudiziaria è stato quello di ottenere adeguate risorse umane per il funzionamento degli uffici giudiziari e per il supporto alle innovazioni organizzative e tecnologiche necessarie alla modernizzazione dei servizi della giustizia.

È stata quindi ideata ed attuata una nuova politica per il personale amministrativo, che, per la prima volta dopo più di venti anni, ha visto concretizzarsi la riqualificazione del personale del Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria inquadrato in Area II, in base alla previsione dell'art. 21 – quater del decreto legge 27 giugno 2015, n. 83, per complessivi 1148 posti di funzionario giudiziario e 622 posti di funzionario UNEP di Area III.

La procedura selettiva di corso – concorso, alla quale hanno partecipato 6465 candidati, si è svolta mediante trasmissione delle domande in via informatica ed è stata anche assistita da una piattaforma di *e-learning* per la gestione dei piani formativi, consentendo la preparazione dei candidati secondo modalità innovative e con un orientamento mirato alle specifiche necessità concorsuali.

La procedura di riqualificazione si è conclusa con la sottoscrizione dei relativi contratti individuali di lavoro; il personale riqualificato è stato invitato a prendere servizio il 1° dicembre 2017, presso l'ufficio e sede di appartenenza.

Ulteriore ed importante novità, anch'essa frutto di una politica messa in atto dopo oltre vent'anni di immobilismo, è consistita nell'attuazione di un vero e proprio programma di assunzioni, che ha considerato quale obiettivo fondamentale il reclutamento di nuovo personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato, oltre che l'assunzione di personale mediante procedure di mobilità volontaria ed obbligatoria. Con il decreto legge 30 giugno 2016, n. 117, convertito con modificazioni dalla legge 12 agosto 2016, n. 161, si è dato corso al primo concorso pubblico, dopo circa venti anni, per l'assunzione di 800 assistenti giudiziari; la procedura concorsuale ha utilizzato pienamente le capacità tecnologiche dell'amministrazione, introducendo un'avanzata procedura informatica di accreditamento ed iscrizione dei candidati tramite domande digitalizzate.

Sono state 308.468 le domande ricevute; l'elevato numero di domande ha indotto l'Amministrazione ad utilizzare esclusivamente il sistema informatico, così da riuscire ad espletare le prove concorsuali in

brevissimo tempo ed a procedere alle assunzioni degli 800 vincitori di concorso dal 18 al 21 dicembre scorso, con immissione in servizio presso gli Uffici giudiziari alla data dell'8 gennaio 2018.

Si procederà in immediata successione allo scorrimento della graduatoria con l'ulteriore assunzione di 600 candidati risultati idonei, per un contingente complessivo di 1400 unità.

Con la legge di stabilità 2018 si è autorizzata, per il triennio 2018-2020, l'assunzione di un ulteriore contingente massimo di 1400 unità di personale amministrativo non dirigenziale, da inquadrare nei ruoli dell'Amministrazione giudiziaria.

Inoltre, in attuazione del piano di copertura dell'organico, sono state effettuate ulteriori assunzioni mediante scorrimento di graduatorie di concorsi già espletati; a seguito del decreto del Ministro della giustizia, di concerto con il Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione del 20 ottobre 2016, sono state individuate le graduatorie oggetto di scorrimento ed in particolare per 115 assistenti giudiziari, 55 funzionari informatici e 30 funzionari contabili. Allo stato sono stati assunti 35 funzionari informatici, 101 assistenti giudiziari e 22 funzionari contabili.

Per effetto del medesimo decreto ministeriale 20 ottobre 2016 è in corso la procedura per l'acquisizione di ulteriori 400 unità tramite lo scorrimento di graduatorie in corso di validità alla data di entrata in vigore della legge 11 dicembre 2016, n. 232, di cui 200 posti per funzionario giudiziario, 30 posti per funzionario informatico, 50 posti per funzionario contabile, 120 posti per assistente giudiziario.

In definitiva, si può affermare che nel triennio 2015 - 2018 si è programmata l'assunzione di 5400 unità di personale dell'amministrazione giudiziaria.

L'ulteriore passo in avanti è rappresentato dalla revisione delle piante organiche del personale amministrativo dei singoli Uffici giudiziari, in corso di predisposizione.

Infine, con la legge di stabilità 2018 è stata destinata la somma di 7,5 milioni di euro per fronteggiare imprevedibili esigenze di servizio, ivi compreso il pagamento del lavoro straordinario, debitamente autorizzato, del personale amministrativo degli uffici giudiziari, nei casi in cui il prolungamento dell'orario d'obbligo ecceda i limiti orari stabiliti dalla vigente normativa per il lavoro straordinario.

2.3 Il personale dell'amministrazione penitenziaria

Con decreto 29 settembre 2017 è stata disposta la ripartizione delle dotazioni organiche del personale amministrativo appartenente alle aree funzionali ed ai profili professionali del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria.

Contestualmente, sono state attivate le procedure di reclutamento del personale per la copertura dei posti vacanti nei settori professionali determinanti dal punto di vista gestionale, quali, in particolare, l'area del trattamento e quella della professionalità contabile.

Con il D.P.C.M. 4 aprile 2017 l'Amministrazione penitenziaria è stata autorizzata ad assumere complessive 130 unità, attraverso lo scorrimento delle graduatorie degli idonei dei concorsi pubblici già

espletati, di cui 72 funzionari giuridico pedagogici, 50 funzionari contabili e 8 funzionari dell'organizzazione e delle relazioni. Di questi, 102 unità sono state già assegnate (in data 18 settembre 2017) nelle sedi vacanti.

A seguito delle procedure di mobilità obbligatoria disposte dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, ai sensi degli artt. 33, 34 e 34bis, del decreto legislativo n. 165/2001, sono state assunte 28 unità provenienti dalla Croce Rossa Italiana, Ente Area Vasta –provincia di Vibo Valentia- e dal Corpo Forestale dello Stato.

Particolare attenzione è stata posta anche al personale dei ruoli dirigenziali dell'amministrazione penitenziaria.

L'emanazione ed applicazione dei decreti attuativi previsti dal D.M. 2 marzo 2016, recante l'individuazione degli uffici di livello dirigenziale non generale, ha rappresentato un importante momento di svolta organizzativa del sistema penitenziario, che con essi si è dotato di strumenti fondamentali per consentire il legittimo esercizio della responsabilità dirigenziale in capo a ciascun dirigente, in attuazione concreta delle disposizioni normative sulla dirigenza penitenziaria.

Al fine di consentire l'avvio delle procedure per il conferimento degli incarichi dirigenziali, il Servizio informatico penitenziario (SIP) ha sviluppato apposita piattaforma informatica, che ha prodotto lo snellimento e l'economicità della complessa attività amministrativa connessa a tali procedure, avviate in data 21 febbraio 2017, riguardanti 165 dirigenti penitenziari che risultano in via di completamento, mentre sarà avviata, a breve, la procedura per il conferimento di tutti gli incarichi dirigenziali non superiori.

In merito al personale dirigenziale contrattualizzato, in attuazione del decreto ministeriale 22 settembre 2016, sono stati conferiti, all'esito delle relative procedure, 29 nuovi incarichi per le posizioni dirigenziali vacanti di II fascia.

Riguardo al personale del Corpo di Polizia penitenziaria, il Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria ha avuto modo di collaborare ai tavoli tecnici relativi alla definizione del decreto legislativo 29 maggio 2017 n. 95 recante disposizioni in materia di revisione dei ruoli delle Forze di polizia.

In attuazione del citato decreto legislativo, con decreto ministeriale del 2 ottobre 2017 è stata determinata la dotazione organica del personale del Corpo di Polizia Penitenziaria, stabilita in 41.202 unità.

Nel corso del 2017 si è attuata una sostanziale revisione della disciplina del personale di Polizia Penitenziaria, anche con riferimento ai reparti o uffici speciali, allo scopo di rendere organica e coerente la relativa disciplina, e completare l'attuazione del Regolamento di riorganizzazione del Ministero di cui al D.P.C.M. n. 84/2015. Con quattro distinti decreti del 28 luglio 2017 si sono riorganizzate e ridefinite le funzioni esercitate dal Gruppo operativo mobile; si sono riorganizzate le strutture e le funzioni del Nucleo investigativo centrale e le sue articolazioni territoriali; si sono dettate misure organizzative in materia di vigilanza delle strutture giudiziarie e penitenziarie ai fini della sicurezza e tutela sui luoghi di lavoro; si sono riorganizzate le strutture e le funzioni del Servizio per l'approvvigionamento e la distribuzione dell'armamento e del vestiario per il Corpo di polizia penitenziaria.

Per quanto riguarda l'arruolamento di nuovo personale del Corpo, l'Amministrazione è stata autorizzata all'assunzione di 1.090 unità per la copertura del *turn over*, di 350 unità a valere sul fondo

assunzioni di cui alla legge 232/2016 e di n. 105 unità dal d.l. fiscale n. 148/2017, per le quali i corsi di formazione obbligatoria pre-ruolo avranno inizio nel 2018.

Con la legge di stabilità 2018 si è inoltre prevista una procedura straordinaria di assunzioni per un contingente complessivo di 861 unità di Polizia Penitenziaria, nel ruolo iniziale degli agenti di polizia penitenziaria, da concludersi nel quinquennio 2018-2022; la procedura straordinaria si affianca alle ordinarie procedure legate al *turn over* e alle altre procedure avviate precedentemente indicate, sicché il complessivo reclutamento ammonta a n. 2.406 unità.

Inoltre, a seguito dell'ampliamento della dotazione organica del laboratorio della Banca Nazionale del DNA, è prevista l'assunzione dalla graduatoria degli idonei dei recenti concorsi di ulteriori 32 unità di personale dei ruoli tecnici del Corpo, che saranno avviate al previsto periodo di formazione pre-ruolo che si svolgerà presso la Scuola di Formazione A.P. di Roma.

Con riferimento alla formazione del personale dell'Amministrazione penitenziaria e dell'Amministrazione per la giustizia minorile, le iniziative realizzate dalla Direzione Generale della Formazione, volte a sostenere il miglioramento organizzativo e la crescita delle competenze tecnico-specialistiche del personale del predetto personale, hanno dato attuazione alle indicazioni contenute nell'atto di indirizzo per il 2017 e nel piano della *performance*.

L'occasione della formazione iniziale di un alto numero di allievi agenti e di un discreto numero di funzionari contabili, pedagogici, amministrativi e linguistici di entrambi i Dipartimenti è stata propizia per sperimentare un metodo di formazione atto a sostenere i nuovi modelli di gestione dell'esecuzione penale ("sicurezza dinamica", *probation*, giustizia riparativa, trattamento dei giovani adulti nei circuiti penali minorili).

È stata, altresì, posta particolare attenzione agli indizi di radicalizzazione in dottrine fautrici di azioni violente e terroristiche, nonché a quelli di possibili condotte suicidarie.

Il metodo formativo con cui la Direzione Generale della Formazione ha effettuato i corsi del 2017 è stato, altresì, connotato da un approccio concettuale che ha guardato all'esecuzione penale interna ed esterna facendo costante riferimento ai principi del rispetto della dignità della persona e del trattamento penitenziario umano, nonché della specificità della condizione del minore e del reinserimento nella comunità di appartenenza.

La durata della formazione per l'immissione in ruolo del personale di Polizia penitenziaria è stata ridotta a sei mesi a causa dell'urgenza di immettere nuove unità negli istituti penitenziari.

Attualmente sono presenti nelle Scuole dell'Amministrazione 815 allievi, è imminente l'avvio di ulteriori 77 unità al percorso di formazione iniziale e, entro l'anno, verranno avviate ai corsi le ulteriori unità di cui è stata autorizzata l'assunzione nel 2017.

Tenuto conto dei corsi realizzati nel 2017 e delle attività svolte negli scorsi anni, si è ottenuto il risultato di raggiungere migliaia di operatori penitenziari e dell'esecuzione penale esterna. I corsi sono stati aperti anche a figure che operano nel contesto penitenziario quali insegnanti e volontari.

Inoltre si è dato notevole impulso alla formazione decentrata, finanziando i piani regionali proposti dai provveditorati regionali che recepiscono i fabbisogni locali ed è stata favorita la partecipazione dei funzionari del Corpo ad attività interforze ed internazionali.

Con riferimento, infine, all'attività relativa al rafforzamento delle iniziative indirizzate al benessere psicologico e contenimento del disagio lavorativo ai fini della prevenzione del rischio *burn out*, è stato firmato in data 11 settembre 2017 il nuovo Protocollo d'Intesa stipulato dall'Amministrazione con il Consiglio Nazionale dell'Ordine degli Psicologi, che sostituisce e rinnova l'accordo a suo tempo sottoscritto sulla scorta di quanto previsto dalla circolare 6 febbraio 2009 recante "Benessere organizzativo e misure di contrasto del disagio lavorativo del personale dell'Amministrazione Penitenziaria" e dalle direttive ministeriali in tema di "Valorizzazione delle Risorse Umane".

L'iniziativa si propone di rafforzare le attività di assistenza e protezione sociale realizzate dall'Amministrazione nei confronti del proprio personale con l'offerta organica e qualificata di prestazioni psicologiche e psicoterapeutiche sul territorio nazionale a tariffe agevolate per tutto il personale dipendente, senza distinzione di appartenenza contrattuale, in servizio ed in congedo, come anche per i rispettivi familiari e conviventi.

2.4 Il personale dell'Amministrazione per la giustizia minorile e di comunità

Anche per il personale del comparto ministeri del Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità, secondo quanto previsto dal D.P.C.M. n. 84/2015, è stata redatta la nuova dotazione organica per la sede centrale e per quelle territoriali.

I criteri adottati per la rideterminazione dell'organico hanno tenuto conto sia dell'attuale organizzazione degli uffici/servizi minorili definita con D.M. 17 novembre 2015, sia della nuova organizzazione degli Uffici di esecuzione penale esterna come definita dal D.M. 23 febbraio 2017, tenendo presente i carichi di lavoro, la tipologia di intervento, la complessità del territorio e quella organizzativa anche in rapporto al contesto sociale di riferimento.

Sono state ultimate le procedure di transito del personale appartenente al comparto ministeri, già precedentemente assegnato alle strutture di esecuzione penale esterna, dal Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria al Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità e di altro personale amministrativo, previa stipula di un accordo, in data 2 febbraio 2016, a livello interdipartimentale tra i due dipartimenti predetti.

Le unità di personale delle professionalità sociali, tecniche, contabili, e amministrative trasferite sono state allocate nei costituendi uffici interdistrettuali, distrettuali e locali di esecuzione penale esterna; alcune unità sono state assegnate presso gli uffici centrali dell'Amministrazione per garantire la funzionalità dei servizi connessi alla gestione del personale e al coordinamento delle funzioni di assistenza all'utenza.

Complessivamente sono transitate al Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità n. 1.624 unità di personale civile, compresi 26 dirigenti penitenziari di esecuzione penale esterna e 99 vincitori di un interpello straordinario.

Nell'ambito della capacità assunzionale, si è acquisito personale dagli enti di area vasta, dalla Croce Rossa Italiana e dal Corpo forestale dello Stato secondo quanto previsto dalla legge 190/2014. Attraverso la mobilità sono state acquisite n. 13 unità di personale, per lo più appartenenti alla seconda area funzionale.

E' in corso, inoltre, l'acquisizione di nuovo personale ai sensi dell'art. 7 del D.P.C.M. 4 aprile 2017 che ha autorizzato l'assunzione di n. 15 unità di personale, in totale, fra gli idonei del concorso pubblico per esami a n. 80 posti di educatore area terza C1 (attualmente funzionario della professionalità pedagogica area terza F1).

L'art. 13 del decreto legge 17 febbraio 2017, n. 13, ha autorizzato il Ministero della Giustizia ad avviare nel biennio 2017 – 2018 le procedure concorsuali, anche previo scorrimento di graduatorie in corso di validità alla data della sua entrata in vigore, per l'assunzione di un numero massimo di 60 unità di personale da inquadrare nei profili di Funzionario della professionalità pedagogica, Funzionario di servizio sociale nonché Mediatore culturale e, comunque, nell'ambito dell'attuale dotazione organica del Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità.

La legge di stabilità 2018 ha aumentato da 60 a 296 il numero dei funzionari da assumere, allungando il periodo di assunzione al triennio 2017 – 2019.

In ottemperanza a quanto stabilito dalla suddetta norma, l'Amministrazione ha avviato apposite intese con l'INAIL, allo stato perfezionate tramite convenzione tra i due enti, per l'utilizzo della graduatoria definitiva di merito del concorso pubblico, bandito nel novembre 2009, per il profilo socio educativo - assistente sociale, da assumere con contratto a tempo indeterminato. Sono già state inviate le lettere di assunzione per 27 funzionari del servizio sociale inseriti nella graduatoria del concorso predetto espletato dall'Inail, con immissione in servizio dal febbraio 2018.

Per effetto della riorganizzazione del Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità, e alla luce delle rinnovate competenze in materia di esecuzione penale esterna, è stata concordata con il Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria una integrazione del decreto ministeriale che disciplina la distribuzione delle dotazioni organiche del Corpo di Polizia penitenziaria, ampliando a n. 1.390 le unità previste per il funzionamento degli uffici di esecuzione penale esterna.

L'aumento della dotazione organica risponde all'esigenza di istituire nuclei di Polizia penitenziaria presso gli uffici per l'esecuzione penale esterna.

Per la prima volta, è stato bandito un interpello nazionale di mobilità per il ruolo direttivo del Corpo di Polizia penitenziaria e l'interpello nazionale di mobilità per i ruoli non direttivi, con la previsione specifica delle sedi disponibili nei diversi servizi e uffici, così superando definitivamente le modalità di assegnazione del personale agli uffici minorili e di comunità attraverso distacchi temporanei. La procedura di interpello per il ruolo direttivo non è ancora conclusa, mentre quella per il ruolo non direttivo ha permesso il transito definitivo di n. 107 agenti alle dipendenze del Dipartimento per la giustizia minorile e di comunità.

Sono state avviate le procedure per la selezione degli allievi del 171° e 172° corso che aspirano ad essere assegnati, al termine del periodo formativo, presso gli istituti penali per minorenni. Gli interessati potranno essere assegnati agli istituti minorili solo previa attuazione del piano di mobilità nazionale legato all'interpello nazionale per trasferimenti e secondo la graduatoria redatta da una apposita commissione esaminatrice, essi frequenteranno un periodo di formazione *on the job* presso gli istituti penali per minorenni.

Sul piano dell'organizzazione delle risorse umane, già da anni sono state avviate operazioni per implementare la multiprofessionalità nella gestione delle pene e delle misure di comunità, con l'impiego degli esperti ex art. 80 legge 354/75 e lo sviluppo del lavoro di équipe. Viene favorita, così, una nuova modalità di presa in carico del condannato, con la previsione di programmi di trattamento che contemplino, oltre agli interventi di inclusione sociale e responsabilizzazione rispetto al fatto reato, anche attività riparatorie e, laddove possibile, progetti di mediazione penale.

Per supportare tale processo sono stati convenzionati, nel corso dell'anno 2017, 173 esperti di servizio sociale e 48 psicologi, per una spesa complessiva, di euro 2.681.800,00.

Nel 2017, in prosecuzione delle attività già avviate nel corso del 2016, a seguito di interpello, sono state coperte 14 posizioni dirigenziali a fronte dei 16 posti in pianta organica nel ruolo dei dirigenti di II fascia presso gli Uffici centrali del Dipartimento e presso i Centri per la Giustizia minorile, assicurando il criterio della rotazione. Per le due sedi rimaste vacanti, stante la carenza di personale dirigenziale, si è provveduto all'attribuzione di incarichi *ad interim.*

Nel 2017 è stato, inoltre, effettuato l'interpello per il conferimento dei posti di funzione dirigenziale ad incarico superiore presso gli 11 Uffici interdistrettuali di esecuzione penale esterna previsti dal D.M. 17 novembre 2015. L'immissione in possesso dei dirigenti negli uffici interdistrettuali assegnati si è realizzata lo scorso 9 ottobre 2017.

Sono in corso le procedure di pubblicazione dell'interpello per il conferimento dei posti di funzione dirigenziale non generale ai sensi dell'art. 10 del decreto legislativo 15 febbraio 2006 n.63, presso i 5 uffici dell'Amministrazione centrale e i 18 uffici distrettuali di esecuzione penale esterna, in modo da completare, in maniera definitiva, il nuovo assetto della dirigenza penitenziaria preposta all'esecuzione penale esterna secondo la riforma dipartimentale contenuta nel D.P.C.M. 15 giugno 2015, n.84.

Attesa la rilevante carenza di personale dirigente penitenziario e la necessità di prevedere un dirigente anche presso gli istituti penali per minorenni di maggiori dimensioni, per assicurare una migliore gestione trattamentale e amministrativa, è stata proposta l'assunzione di 25 nuovi dirigenti contestualmente alla istituzione di un ruolo unico della dirigenza del Dipartimento per la Giustizia minorile e di comunità.

2.5 Il personale dell'Ufficio centrale degli Archivi notarili

Per effetto delle disposizioni contenute nel Regolamento di riorganizzazione del Ministero della Giustizia, la dotazione organica dell'Amministrazione degli Archivi notarili è stata fissata in 18 unità di personale dirigenziale e 502 unità di personale delle aree professionali.

Risultano attualmente in servizio 13 dirigenti e 492 unità di personale.

Vi sono, inoltre, attualmente n. 31 unità in comando, di cui soltanto 27 con oneri a carico di questa Amministrazione.

Relativamente all'attività di formazione, nel corso del 2017 è stato impresso un forte impulso alle politiche di valorizzazione del personale e, quindi, alla realizzazione degli interventi formativi che la sostengono.

In questa direzione, si è provveduto, innanzitutto, all'attivazione di un seminario di formazione sulla gestione dei processi di lavoro che ha interessato le figure professionali più qualificate dell'Amministrazione (dirigenti, conservatori e funzionari contabili) allo scopo di metterne a frutto esperienza e professionalità.

Inoltre, ci si è avvalsi della sinergia tra Scuola Nazionale dell'Amministrazione ed Università private (LUISS, BOCCONI) che hanno messo a disposizione un numero limitato di posti gratuiti.

Si è inoltre ritenuto di affiancare ai percorsi formativi e all'aggiornamento di tipo specialistico per i dirigenti e funzionari ulteriori interventi di formazione, realizzati nel 2017, rivolti alla generalità dei dipendenti, riguardanti i settori dell'innovazione informatica e tecnologica e della formazione linguistica.

I profondi cambiamenti in atto e l'implementazione di modelli che si avvalgono con sempre maggiore frequenza delle nuove tecnologie a supporto delle attività, rendono necessario disporre di figure professionali rinnovate che sappiano rispondere efficacemente alle innovazioni introdotte.

Il ruolo della formazione risulta, pertanto, decisivo, anche allo scopo di ridisegnare il quadro delle competenze professionali e renderle adeguate al contesto lavorativo ed alle nuove esigenze che vanno delineandosi.

2.6 Le relazioni sindacali

Nel corso del 2017 le relazioni con le organizzazioni sindacali sono state caratterizzate dalla sottoscrizione di importanti accordi, che costituiscono il punto di arrivo di un percorso volto alla rivisitazione dei profili professionali previsti dalla contrattazione collettiva, alla valorizzazione del personale ed alla creazione di percorsi per le progressioni economiche.

In attuazione dell'articolo 1, comma 2-octies del decreto legge n. 117 del 2016, ed a seguito del confronto con le Organizzazioni sindacali, è stato sottoscritto l'Accordo del 26 aprile 2017, con cui si è prevista la rimodulazione dei profili professionali del personale non dirigenziale dell'Amministrazione giudiziaria, nonché l'individuazione di nuovi profili professionali, nel rispetto dell'ordinamento professionale vigente del comparto ministeri. Nell'individuazione dei criteri di rimodulazione dei profili professionali si è data particolare rilevanza elle esigenze di informatizzazione del servizio giustizia ed a quelle relative al trasferimento delle spese di funzionamento degli uffici giudiziari, anche in considerazione della necessità di revisione dei nuovi processi lavorativi determinata dall'introduzione del processo civile telematico e dell'ufficio per il processo. Si è prevista la rimodulazione dei profili professionali di ausiliario, operatore giudiziario, assistente giudiziario, cancelliere - ridenominato cancelliere esperto -, funzionario

giudiziario e direttore amministrativo - ridenominato direttore -, e sono stati introdotti i nuovi profili di assistente tecnico in Area seconda e di funzionario tecnico in Area terza.

Il contenuto dell'Accordo del 26 aprile 2017 è stato recepito nel decreto ministeriale 9 novembre 2017.

Il 22 giugno 2017 è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo sull'utilizzazione del Fondo Unico di Amministrazione 2016, con cui si è prevista la ripartizione del Fondo – di complessivi euro 41.801.962,00 – in base a distinti criteri, per l'Amministrazione giudiziaria, l'Amministrazione penitenziaria, l'Amministrazione della giustizia minorile e di comunità, e l'amministrazione degli archivi notarili.

Infine, il 21 dicembre scorso, a seguito dei pareri espressi dal Ministero dell'economia e finanze e dal Dipartimento della funzione pubblica, è stato definitivamente sottoscritto l'accordo sindacale concernente gli sviluppi economici del personale dell'amministrazione giudiziaria, dell'amministrazione penitenziaria, dell'amministrazione della giustizia minorile e di comunità e dell'Ufficio centrale degli archivi notarili. Oggetto dell'accordo è l'impegno a bandire procedure selettive interne, concernenti gli sviluppi economici all'interno delle aree del personale dipendente, con decorrenza a far data dal 1° gennaio dell'anno di approvazione della graduatoria definitiva, per complessivi 9.091 posti nell'amministrazione giudiziaria, 718 posti nell'amministrazione penitenziaria, 487 posti nell'amministrazione della giustizia minorile e di comunità, e 158 posti nell'Ufficio centrale degli archivi notarili. I passaggi da una fascia retributiva a quella immediatamente superiore avverranno al termine delle procedure selettive disciplinate dall'accordo, per tutti i dipendenti selezionati sulla base dei criteri dell'anzianità di servizio, del titolo di studio e della capacità professionale, risultante da valutazione, posseduti alla data di pubblicazione del bando.

I bandi per le progressioni economiche previste dall'Accordo del 21 dicembre scorso sono stati pubblicati il 29 dicembre.

Dalle numerose e qualitativamente importanti iniziative messe in atto ad opera di ciascun Dipartimento e dagli accordi sindacali sopra descritti emerge con chiarezza come sia stato attuato l'indirizzo politico volto sia alla copertura delle carenze di organico, sia alla valorizzazione del personale dell'amministrazione attraverso percorsi formativi e di qualificazione professionale, ciò mediante una serie articolata di interventi, finora mai nemmeno programmati, che hanno richiesto un notevole sforzo da parte dell'amministrazione e che hanno creato nuove opportunità di crescita professionale per il personale.

3. Le politiche di digitalizzazione

La digitalizzazione dell'attività amministrativa e giurisdizionale è, ormai da tempo, una priorità assoluta per il Ministero della giustizia, e, proprio grazie al costante sforzo profuso, i risultati conseguiti in tale ambito sono di assoluto rilievo.

A tre anni dall'entrata in vigore dell'obbligatorietà del Processo civile telematico, i risultati conseguiti, di cui si è già dato conto in precedenza, sono tali da far ritenere ormai acquisito il dato culturale

della assoluta imprescindibilità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per assicurare una giustizia connotata da elevati livelli qualitativi, supportata da un'amministrazione in grado di fornire servizi innovativi all'intera cittadinanza oltre che alle parti dei singoli procedimenti.

L'insieme dei servizi offerti dalla piattaforma del Processo telematico ha portato ad una tangibile riduzione dei tempi di definizione dei procedimenti monitori, caratterizzati dalla piena telematizzazione, in regime di obbligatorietà anche per quanto riguarda i provvedimenti dei magistrati. Si è registrata infatti – soprattutto presso i Tribunali di maggiori dimensioni - una riduzione della media dei tempi di emissione dei decreti ingiuntivi, rispetto al periodo antecedente l'entrata in vigore del PCT (la riduzione media oscilla tra il 22% di Milano e il 40% di Roma).

La maturità della piattaforma del PCT e l'affidabilità dell'intera infrastruttura hanno poi propiziato la fornitura di servizi innovativi, destinati a trasformare il sistema giustizia in una fonte di informazioni utili per gli investitori, con particolare riguardo a quelli interessati al settore dei crediti deteriorati (*Non performing loans* - NPL).

L'anno 2017 ha visto la definitiva messa in opera, a partire dal mese di luglio, del Portale delle vendite pubbliche, un *marketplace* unico nazionale per la pubblicazione e la messa in vendita di tutti i beni, mobili e immobili, di tutte le procedure, un luogo virtuale in cui i beni sono resi più visibili e le vendite più accessibili, grazie al quale, nel prossimo futuro, sarà possibile partecipare alle aste bandite dalle procedure mediante formulazione di offerte in via telematica.

E' stato, poi, realizzato il "*Registro delle procedure di espropriazione forzata immobiliari, delle procedure di insolvenza e degli strumenti di gestione della crisi*" in esecuzione delle previsioni normative di cui all'art. 3, comma 2, del decreto-legge n. 59/2016 e di cui all'art. 24 del Regolamento UE n. 848/2015, relativo alle procedure di insolvenza.

Il Registro delle procedure ha l'obiettivo di rendere trasparente il mercato delle informazioni delle procedure esecutive, individuali e concorsuali, ad oggi episodicamente legato alla organizzazione del singolo ufficio, agevolando così la tutela dei creditori e dando al contempo l'indispensabile ausilio alle funzioni di vigilanza esercitate dalla Banca di Italia.

Esso, inoltre, ha la funzione di agevolare la circolazione dei crediti incagliati, superando le asimmetrie informative che spesso ne condizionano la valorizzazione nelle procedure di liquidazione dei beni sottoposti ad esecuzione.

Si realizza così un ulteriore tassello della politica di trasparenza perseguita dal Ministero, che completa le informazioni veicolate sul Portale delle vendite pubbliche, assicurando agli uffici giudiziari un fondamentale sostegno nelle attività interessate dalla duplice relazione con il ceto creditorio e con il mercato delle vendite.

L'amministrazione della giustizia è stata, inoltre, pioniera nella definizione e nella prima sperimentazione del sistema di pagamento telematico successivamente denominato "PagoPA". Il successo del servizio è testimoniato dal numero di pagamenti eseguiti sul Portale dei Servizi Telematici, circa 340.000 dal luglio 2014, con un incasso totale vicino ai 70 milioni di euro.

Nel settore penale, prossima frontiera della giurisdizione digitale, è stato effettuata un'opera di allineamento dei vari sistemi applicativi in essere, mirando a realizzare l'uniformità dei registri informatici e la loro diffusione su tutto il territorio nazionale.

L'ultimazione delle attività di migrazione al registro unico della cognizione penale (SICP) di Roma, la migrazione dell'Ufficio giudiziario di Milano, la diffusione su tutto il territorio nazionale del sistema informativo degli uffici giudiziari per i minori (SIGMA) e della Banca Dati Adozioni costituiscono testimonianza concreta dello sforzo profuso nelle attività di uniformazione sul territorio nazionale dei registri informatizzati di cancelleria.

Particolare attenzione è stata dedicata alle politiche di informatizzazione della Corte di Cassazione, nella consapevolezza della specificità delle funzioni assolte dal supremo organo giurisdizionale. Per quanto riguarda il settore penale, infatti, è stata introdotta, a decorrere dal 15 ottobre, l'obbligatorietà delle notificazioni telematiche, previo adeguamento dei sistemi alle recenti modifiche normative introdotte con legge 23 giugno 2017, n.103, ed è stato dato avvio ai lavori per la realizzazione del massimario penale. Per quanto concerne il settore civile, invece, sono stati posti in essere gli interventi prodromici all'avvio del processo civile telematico di legittimità, anche attraverso la costituzione di un tavolo tecnico composto da rappresentanti della Corte di Cassazione, del Consiglio Nazionale Forense e dell'Avvocatura dello Stato, oltre che del Ministero.

Per quanto concerne l'attività amministrativa in senso stretto, è proseguita l'opera di diffusione del sistema di gestione del Protocollo Informatico, che è ora installato presso gli uffici degli Archivi Notarili sul territorio, oltre che presso gli Uffici del Giudice di Pace, mentre è prossimo il dispiegamento presso gli Uffici NEP.

Particolare attenzione è stata riservata al Sistema Informativo dell'Area Amministrativa (SIAMM) che, fin dal suo avvio nel 2010, aveva presentato problemi di ricorrente malfunzionamento che comportavano numerose decine di giornate all'anno di impossibilità di lavoro.

Negli ultimi due anni sono stati effettuati massicci interventi sul sistema che hanno eliminato i ricorrenti malfunzionamenti e hanno ripristinato funzionalità che, fin dall'avvio del sistema, non avevano mai correttamente funzionato.

In particolare, nel settore del recupero dei crediti di giustizia è stata ripristinata la funzionalità – che in precedenza non aveva mai correttamente funzionato - che permette la ricezione del flusso telematico dei dati inviati dall'Agente della riscossione sulle attività compiute.

Una specifica menzione va riservata ai profili organizzativi del concorso per l'assunzione di 800 posti nel profilo professionale di assistente giudiziario del personale dell'amministrazione giudiziaria.

Sono state presentate più di trecentomila domande di partecipazione al concorso, il cui svolgimento ha richiesto un ingente sforzo, testimoniato dal numero dei partecipanti effettivi, dalle soluzioni logistiche, dall'impiego di test selettivi informatici, con utilizzo di *notebook* e collegamento in *wi-fi*. L'impegno dell'amministrazione si è sostanziato non solo nel reperimento delle risorse materiali necessarie per lo

svolgimento delle prove preselettive e selettive, ma anche nella collaborazione operosa tra i vari Dipartimenti dell'amministrazione, ed in particolare nell'apporto indispensabile della Direzione per i servizi informativi automatizzati e del Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria.

Ma l'elemento qualificante delle nuove assunzioni, oltre alla boccata di ossigeno per gli uffici giudiziari, è il fatto che i nuovi assunti sono "nativi digitali" ossia inizieranno la loro attività utilizzando direttamente gli strumenti informatici a disposizione degli Uffici giudiziari. Il nuovo personale avrà la possibilità di acquisire esperienza nell'uso degli strumenti informatici e partecipare anche ai processi di ammodernamento degli stessi.

A tale scopo è stato definito il nuovo modello di assistenza informatica agli uffici giudiziari e agli uffici del Ministero, che ha portato alla predisposizione dei documenti per la relativa gara d'appalto.

Il modello prevede la differenziazione e la specializzazione dei servizi e delle risorse umane impiegate, al fine di monitorare efficacemente la qualità e la tempestività del servizio e superare la logica generalista dell'attuale contratto.

In particolare, è previsto un lotto dedicato alla gestione delle sale server, con l'obiettivo di rendere i sistemi altamente affidabili e sicuri, puntando principalmente sulle risorse interne, adeguatamente formate e certificate, integrate da risorse esterne specializzate, realizzando una Service Control Room nazionale e implementando la continuità operativa e il *disaster-recovery* dei servizi.

I sistemi informativi in uso presso gli uffici giudiziari, sia in ambito civile che penale, nonché quelli amministrativi, in ambito penitenziario, minorile e di comunità, gestiscono e gestiranno sempre più un'enorme quantità di dati strutturati.

A questi si deve aggiungere l'enorme archivio documentale scaturito dal processo civile telematico e quello che si sta creando con la digitalizzazione del processo penale.

È stato quindi predisposto un progetto con l'obiettivo di estrarre e analizzare la conoscenza, mettendo in correlazione i dati strutturati e quelli documentali, anche con banche dati esterne, al fine di effettuare *discovery* e analisi multidimensionali in tempo reale, anche di tipo predittivo.

Le applicazioni delle moderne tecnologie analitiche sono innumerevoli; a titolo indicativo e non esaustivo si può citare:

-il supporto alle scelte strategiche di carattere organizzativo

-l'analisi predittiva degli impatti organizzativi e giuridici relativi alle riforme normative

-l'individuazione granulare di fenomeni, anche su scala territoriale

-la conoscenza di orientamenti specifici nei vari gradi di giudizio, anche a fini previsionali

-la creazione di specifiche aree di analisi e *discovery* per i "grandi utenti" della giustizia (quali ad esempio agenzie e istituzioni pubbliche, istituti bancari e grandi aziende).

A tal fine sono stati effettuati studi ed è stata sperimentata ed acquisita una specifica piattaforma, che mette a disposizione strumenti innovativi di rappresentazione e tecniche avanzate di *business analytics*, attraverso l'adozione combinata di metodologie statistiche, di *machine learning*, di ricerca operativa e di analisi semantica.

Nell'ambito della informatizzazione della giustizia, le infrastrutture telematiche e informatiche svolgono un ruolo preminente: gli uffici giudiziari, le strutture centrali e amministrative, le strutture penitenziarie, fondano grande parte della propria attività ordinaria sulla affidabilità della infrastruttura telematica e dei servizi informativi.

Questa affidabilità deve essere garantita pure in un quadro organizzativo e operativo mutevole, in conseguenza della riforma della geografia giudiziaria e della attuazione del nuovo regolamento di organizzazione del Ministero della Giustizia.

A tal fine, nel corso del 2017, è proseguita l'attività di razionalizzazione del patrimonio ICT già avviata in precedenza e incardinata sui seguenti fattori:

-la riduzione delle sale server a seguito della concentrazione dei servizi informatici presso le sale *server* nazionali di Roma e Napoli e interdistrettuali di Genova, Milano, Brescia, Catania e Messina;

-l'incremento della qualità dei sistemi trasmissivi ottenuto mediante l'aumento della capacità di ridondanza della banda trasmissiva a disposizione degli utenti, in modo da renderla idonea a supportare la concentrazione dei servizi e dei registri informatizzati;

-la definizione e applicazione di puntuali politiche di sicurezza nella gestione delle infrastrutture e dei sistemi, nel rispetto delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri in tema di sicurezza dello spazio cibernetico e delle specifiche esigenze della giurisdizione, in particolare nell'ambito della Direzione nazionale antimafia e antiterrorismo e delle relative Direzioni distrettuali;

-la rinnovata contrattazione con i principali fornitori del settore ICT volta a definire, applicare e monitorare livelli di servizio contrattuali che siano conformi alle necessità della giurisdizione, pur nel rispetto degli indifferibili requisiti di concorrenza, risparmio della spesa ed ottimizzazione delle risorse;

-il costante e puntuale monitoraggio di tutti i servizi informatici resi agli utenti mediante l'implementazione di una piattaforma di monitoraggio e l'implementazione di control room (sale di controllo) ubicate presso le sale *server* nazionali;

-l'accrescimento del ruolo rivestito dai tecnici dell'amministrazione nella progettazione, nell'esecuzione, nel coordinamento e nel monitoraggio delle attività; questa attività è stata favorita dall'immissione in servizio, dopo diversi anni di blocco delle assunzioni, di nuovi funzionari informatici presenti nelle graduatorie.

La necessità di consolidamento dell'infrastruttura finalizzata a garantire la sicurezza dei sistemi informativi è stata alla base di un apposito contratto, stipulato con il Raggruppamento temporaneo d'imprese composto da CINECA Consorzio Interuniversitario e CINI-Consorzio Interuniversitario Nazionale per l'Informatica, che prevede l'impiego di risorse specializzate e altamente qualificate per coprire tutti gli aspetti di sicurezza, in tutte le sue declinazioni. Inoltre, l'oggetto di tale contratto è stato esteso anche all'ambito delle intercettazioni delle conversazioni, al fine di avviare un processo di parziale internalizzazione del sistema che permetta di accrescere ulteriormente i livelli di sicurezza, integrità e riservatezza, oltre che la conservazione dei dati relativi alle stesse.

4. Il miglioramento della qualità della giustizia ed il suo rapporto con la società

La necessità di venire incontro alle esigenze dei cittadini che, in molte realtà geografiche, a seguito della riforma delle circoscrizioni giudiziarie, hanno visto dilatare la distanza fisica dal più vicino presidio di giustizia, ha dato origine al progetto di istituire una serie di sportelli di prossimità, dislocati presso i centri che avevano subito la soppressione degli uffici giudiziari preesistenti, così da evitare, per quanto possibile, all'utenza la necessità di recarsi presso le sedi degli uffici accorpanti.

Grazie al proficuo dialogo avviato con le Regioni interessate, in un contesto di fattiva collaborazione, è stato possibile avviare tale progetto, avvalendosi anche delle risorse provenienti dai fondi strutturali europei, nell'ambito del PON *Governance* 2014-2020.

Occorre ora proseguire la strada intrapresa in modo da assicurare nuovamente al cittadino, nel mutato assetto dell'organizzazione giudiziaria, la vicinanza al proprio presidio di giustizia.

La tensione verso soluzioni organizzative in grado di garantire che la giurisdizione sia caratterizzata dai massimi livelli di efficienza non deve indurre a sacrificare la qualità della stessa.

La partecipazione del Ministero della giustizia, insieme al proprio omologo francese e ai partner estoni, portoghesi e sloveni, al progetto *Court Quality Framework Design*, finanziato dalla Commissione europea, ha costituito l'occasione di arricchire le riflessioni sulla qualità della giustizia attraverso un approccio operativo ed empirico. Durante il progetto è stata operata un'osservazione e un'analisi delle pratiche, delle politiche e degli strumenti sviluppati dagli Stati partner e dalle loro giurisdizioni pilota, verificando quali standard e indicatori possono contribuire a migliorare la qualità della giustizia, consentendo agli attori del sistema di individuare e correggere eventuali situazioni di criticità.

Lo sviluppo delle tecnologie del processo civile telematico e del *data warehouse* della giustizia civile ha consentito di compiere un passo avanti nell'analisi del contenzioso pendente presso gli uffici giudiziari, passando da un'analisi di tipo meramente quantitativo a un approccio di tipo qualitativo, finalizzato a comprendere le ragioni dell'insorgere di un gran numero di controversie, che vedono protagonisti i cc.dd. grandi utenti in circa un quarto dei procedimenti pendenti presso le sedi giudiziarie prese a campione. Tale cambio di prospettiva ha consentito di individuare iniziative organiche, volte, da un lato, a contenere i flussi di lavoro in entrata, e, dall'altro, a garantire maggiore rapidità nella definizione delle controversie, individuando, nel contempo, servizi innovativi e integrati da dispiegare partendo dai grandi utenti della giustizia civile.

Si tratta di due linee di azione distinte ma tra loro complementari.

Quanto alla prima, il lavoro di analisi qualitativa ha trovato sponda nei lavori della "Commissione di studio per l'elaborazione di ipotesi di organica disciplina e riforma degli strumenti di degiurisdizionalizzazione, con particolare riguardo alla mediazione, alla negoziazione assistita e all'arbitrato", istituita presso l'Ufficio Legislativo del Ministero della Giustizia e presieduta dal Prof. Guido Alpa.